

**IWW-Studienprogramm**

**Vertiefungsstudium**

**Modul I**  
**Strategisches Management**

von

Univ.-Prof. Dr. Ewald Schem



# I. Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Der Autor des Kurses.....	4
Lehr-/Lernziele .....	5
1 Grundlagen des strategischen Managements .....	7
1.1 Entwicklung des strategischen Managements.....	7
1.2 Strategie und strategisches Management .....	8
1.3 Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen.....	10
Übungsaufgaben zu Kapitel 1 .....	13
Literatur zu Kapitel 1 .....	13
2 Theoretische Grundlagen .....	15
2.1 Von Theorien nur das Nötigste .....	15
2.2 Marktorientierter Ansatz: die Positionierung am Markt.....	15
2.3 Ressourcenorientierter Ansatz: der Blick ins Unternehmen.....	17
Übungsaufgaben zu Kapitel 2 .....	21
Literatur zu Kapitel 2 .....	21
3 Informationen als Grundlage strategischen Handelns.....	23
3.1 Analysefelder und grundsätzliche Probleme.....	23
3.2 Die Umwelt .....	25
3.2.1 Globale Umwelt .....	25
3.2.2 Stakeholder.....	26
3.2.3 Branche .....	27
3.2.4 Brancheninterne Struktur .....	30
3.2.5 Konkurrenten.....	31
3.2.6 Chancen und Risiken.....	33
3.3 Das Unternehmen.....	33
3.3.1 Funktionsbezogene Ressourcen .....	33
3.3.2 Wertschöpfungsaktivitäten.....	34
3.3.3 Ressourcen und Kompetenzen .....	36
3.3.4 Stärken und Schwächen.....	38
Übungsaufgaben zu Kapitel 3 .....	40
Literatur zu Kapitel 3 .....	40
4 Strategische Optionen .....	41
4.1 Unterschiedliche Systematisierungen .....	41
4.2 Strategien auf Gesamtunternehmensebene .....	41
4.2.1 Portfolioentscheidungen.....	41
4.2.2 Nutzung von Synergieeffekten.....	46
4.2.3 Umgang mit Kompetenzen.....	47
4.2.4 Schrumpfung/Wachstum .....	50

4.2.5	Vertikale Integration .....	52
4.2.6	Kooperationen.....	52
4.3	Strategien auf Geschäftsfeldebene.....	56
4.3.1	Grundfragen .....	56
4.3.2	Generische Wettbewerbsstrategien: zwei Typologien.....	57
4.3.3	Hybride Wettbewerbsstrategien.....	61
4.4	Funktionsbereichsstrategien .....	63
4.5	Strategiebewertung und -auswahl.....	64
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	66
	Literatur zu Kapitel 4.....	66
5	Implementierung strategischer Entscheidungen .....	69
5.1	Aufgaben der Implementierung .....	69
5.2	Konkretisierung der Strategien.....	69
5.3	Gestaltung interner Rahmenbedingungen.....	74
5.4	Überwindung von Akzeptanzbarrieren.....	78
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....	82
	Literatur zu Kapitel 5.....	82
6	Reflexion strategischen Handelns.....	83
6.1	Ziele des reflexionsorientierten Controllings .....	83
6.2	Aufgaben der Managementfunktion Controlling.....	84
6.3	Aufgaben der Managementunterstützungsfunktion Controlling .....	87
6.4	Grundfragen der Institutionalisierung des Controllings .....	88
6.5	Manager vs. Controller .....	91
6.6	Controllerorganisation .....	93
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6.....	96
	Literatur zu Kapitel 6.....	96
	Lösungstichworte zu den Übungsaufgaben .....	97

## II. Lehr-/Lernziele

Nach der Lektüre dieses Kurses sollten Sie

- verschiedene Strategiekonzepte und Sichtweisen des strategischen Managements kennen.
- die grundlegende Argumentation des marktorientierten und des ressourcenorientierten Ansatzes verstanden haben.
- verstanden haben, warum das Relevanzproblem bei der Analyse größer ist als das Grenzproblem.
- die globale Umwelt segmentieren können.
- die Bedeutung der Stakeholder-Analyse erkannt haben.
- die Branchenstrukturanalyse und die jeweilige Grundidee ihrer Erweiterungen verstanden haben.
- begründen können, warum strategische Gruppen analysiert werden müssen.
- eine Vorstellung von der Konkurrentenanalyse haben.
- wissen, warum die Analyseergebnisse permanent reflektiert werden müssen.
- funktionsbezogene Ressourcen kennen.
- in der Lage sein, die Wertkettenanalyse darzustellen.
- sich der Probleme der Analyse von Ressourcen und Kompetenzen bewusst sein.
- wissen, welche wesentlichen strategischen Entscheidungen auf Gesamtunternehmensebene zu treffen sind.
- die grundsätzlichen Probleme von Portfolioanalysen kennen.
- sich der strategischen Bedeutung von Synergieeffekten bewusst sein.
- kompetenzorientierte Portfolioüberlegungen skizzieren können.
- Schrumpfungs- und Wachstumsstrategien kennen.
- das Vorgehen bei der Outsourcingentscheidung beschreiben können.
- in der Lage sein, verschiedene Kooperationsformen zu systematisieren.
- wissen, welche Unterschiede zwischen SGF und SGE bestehen.
- zwei Typologien generischer Wettbewerbsstrategien beschreiben können.
- grundsätzliche Formen hybrider Strategien kennen.
- funktionale Strategien nicht mehr ausschließlich als nachgelagerte Strategien ansehen.
- die Bedeutung der Implementierung erkannt haben.
- die Aufgaben der operationalen Planung und der Budgetierung kennen.

- wissen, welche Rahmenbedingungen mit der Strategie stimmig sein sollen.
- sich bewusst sein, dass bei strategischen Änderungen mit Akzeptanzbarrieren zu rechnen ist.
- die Notwendigkeit der Reflexion von Managemententscheidungen erkannt haben.
- verschiedene Arten der Reflexion beschreiben können.
- wissen, warum ein managementunterstützendes Controlling erforderlich ist.
- alternative Modelle der Zusammenarbeit von Managern und Controllern beurteilen können.
- die Vor- und Nachteile verschiedener Controllingorganisationsformen aufzeigen können.

Sollten Sie Anmerkungen zum Kurs haben oder mich auf Fehler hinweisen wollen, bitte E-Mail an [lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de](mailto:lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de).

### III. Leseprobe

## 1 Grundlagen des strategischen Managements

### 1.1 Entwicklung des strategischen Managements

Seit den 1950er Jahren lässt sich eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Strategie in der Managementforschung bzw. Managementlehre, aber auch in der Unternehmenspraxis feststellen. Vor allem in amerikanischen Unternehmen schien eine **systematische, längerfristige Planung** angesichts der Größe und Komplexität, die sie erreicht hatten, unerlässlich. Nur so glaubte man, diese großen Unternehmen kontrollieren und koordinieren zu können.

Da das Umfeld der Unternehmen noch relativ stabil war und sich die Wirtschaft auf Wachstumskurs befand, wurde das Long Range Planning bzw. Corporate Planning in den 1960er Jahren vorangetrieben. Es handelte sich dabei vor allem um Fünfjahrespläne, die aufbauend auf Prognosen der ökonomischen Entwicklung und der Marktentwicklung die Unternehmensziele festlegten. Aus diesen wurden die Investitionen, Budgets und Produktpolitik abgeleitet.

Fünfjahrespläne

Diese Pläne zu erstellen, war Aufgabe von Spezialisten in Planungsabteilungen, die sich verschiedener Instrumente bedienten, deren Entwicklung zu dieser Zeit vorangetrieben wurde. Man ging davon aus, dass nur alle entscheidenden Variablen und Einflussfaktoren hinreichend genau analysiert und prognostiziert werden mussten, um dann die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Planungsspezialisten

Die Kritik an dieser Grundhaltung und Veränderungen der Unternehmensumwelt (z. B. die Sättigung einzelner Märkte, erste Konkurrenz aus Übersee, die beschleunigte Technologieentwicklung und nicht zuletzt die Ölkrise) führten zu einem Entstehen der **strategischen Planung**. Die klassische Sichtweise, dass das Management vor dem Hintergrund der prognostizierten Umweltentwicklung die Produktionsfaktoren „nur noch“ optimal kombinieren müsste, war angesichts der zunehmenden Komplexität und abnehmenden Berechenbarkeit der Entwicklungen nicht mehr aufrecht zu erhalten. Der Wettbewerb gewann an Bedeutung und der Wettbewerbsvorteil rückte in den Mittelpunkt längerfristiger unternehmenspolitischer Überlegungen.

Wettbewerb(svorteil)

Beeinflusst durch die Studien bzw. Veröffentlichungen von Michael Porter, leitete man diese Wettbewerbsvorteile in den 1980er Jahren vor allem aus den Bedingungen der Branche ab, in der das Unternehmen tätig war. Während spätestens in den 1990er Jahren die Suche nach den unternehmensinternen Quellen von Wettbewerbsvorteilen forciert wurde. Diese sogenannte ressourcenorientierte Sicht erweiterte die marktorientierte Sicht. Es wurden die Unterschiede zwischen den

Quellen von Wettbewerbsvorteilen

Unternehmen (einer Branche) betont und die Bedeutung des Brancheneinflusses relativiert.

kein Primat der Planung

Im Zuge dessen verlor die Planung ihre dominierende Rolle. Es ging nicht mehr nur darum, Strategien zu entwerfen, sondern auch, diese erfolgreich umzusetzen, wodurch die übrigen Managementfunktionen an Bedeutung gewannen. Zunehmend wurde auch die Möglichkeit einer vollständig rationalen strategischen Führung des Unternehmens in Frage gestellt. Weitere Einflussfaktoren gerieten in den Blick, so z. B. individuelle Erfahrungen und Wahrnehmungsmuster, politisches Verhalten, kollektive Werte und Normen, historisch „Gewachsenes“. Wer ein Geburtsjahr des **strategischen Managements** sucht, könnte beispielsweise das Jahr 1980 nehmen, in dem das Strategic Management Journal und das Journal of Business Strategy gegründet wurden.

## 1.2 Strategie und strategisches Management

kein einheitliches Verständnis

Die Bandbreite der Verständnisse von Strategie und strategischem Management ist erheblich. Was jeweils konkret damit verbunden wird, hängt sehr stark von der theoretischen Perspektive ab, aus der man darauf blickt. Nicht zuletzt lässt sich darin auch eine Veränderung der Sicht im Zeitablauf erkennen. Unabhängig davon ist das strategische Management in Folge bestimmter Herausforderungen entstanden, denen Unternehmen ausgesetzt waren.

komplexe, dynamische Umwelt

Diese Herausforderungen bestehen außerhalb und innerhalb der Unternehmen. So führt die komplexe und dynamische Umwelt dazu, dass weder alle Einflussfaktoren bekannt noch deren Entwicklungen prognostizierbar sind. Die Vielfalt der relevanten Faktoren kann nicht erfasst bzw. analysiert werden und je weiter man in die Zukunft zu blicken versucht, desto ungewisser stellt sie sich dar. Nicht selten kommt es dabei zu widersprüchlichen Zukunftsvorstellungen, so dass kein logisch konsequentes Handeln abzuleiten ist.

Menschen in Unternehmen

Man hat auch erkannt, dass gleiche Ereignisse von Menschen sehr unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden. Scheinbar eindeutige Sachverhalte stellen sich aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich dar. Als Folge dieser Mehrdeutigkeit gibt es keine klaren Problembeschreibungen, Ziele oder Wirkungszusammenhänge und auch keine eindeutigen Lösungen; es lässt sich nicht sagen, was richtig oder falsch ist. Hinzu kommen Eigeninteressen der Beteiligten, die die Mehrdeutigkeit erhöhen und es vielfach unmöglich machen, „Objektives“ von subjektiver Interpretation zu unterscheiden. Spätestens seit dem ressourcenorientierten Blick in die Unternehmen hinein steht außer Frage, dass sich komplexe Probleme nicht einfach zerlegen lassen und bei deren Lösung nicht von klaren und isolierten Wirkungsmechanismen ausgegangen werden kann.

Die Fragen „Was ist Strategie?“ oder „Was kennzeichnet strategisches Management?“ sind nicht unabhängig voneinander zu beantworten, so dass man mit jeder anfangen könnte. In der Lehrbuchliteratur wird häufig mit der ersten begonnen.



Hier soll nicht auf einzelne Definitionen von Strategie eingegangen werden, wie sie in zahlreichen Lehrbüchern zu finden sind. Fünf Konzepte von Strategie („5 Ps“), die auf Mintzberg zurückgehen, machen die unterschiedlichen Sichtweisen im strategischen Management deutlich. **Strategie** als

fünf Konzepte

- Plan (plan) blickt in die Zukunft und beschreibt, wie ein vorgegebenes Ziel erreicht werden soll.
- Muster (pattern) blickt in die Vergangenheit; es geht um Regelmäßigkeiten, die bewusst oder unbewusst entstanden sind und nachträglich als Strategie gesehen werden können.
- Position (position) ist nach außen gerichtet und legt fest, welche unverwechselbare Position man einnehmen möchte, um sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden.
- Perspektive (perspective) ist auf das Unternehmen selbst gerichtet und fokussiert dessen Entwicklungsfähigkeit, das „was ist möglich“.
- List (ploy) betrachtet Spielzüge des Managements gegenüber anderen Akteuren, z. B. Konkurrenten, Mitarbeitern, Lieferanten, Politikern usw.

Diese Sichtweisen hängen eng zusammen mit theoretischen Perspektiven oder Denkschulen, die verschiedene Zugänge zu strategischem Management kennzeichnen. Diese sollen nicht verwirren, sondern deutlich machen, dass es viele relevante Facetten gibt, wenn man sich mit einem so komplexen Gegenstand beschäftigt. Bekannt geworden sind die zehn Strategieschulen, die Mintzberg unterschieden hat. Sie sind aber nicht trennscharf und spiegeln die jeweilige Entwicklung der Strategieforschung in den Schulen auch nicht vollständig wider. Für die weiteren Ausführungen reicht es daher aus, in präskriptive und deskriptive Schulen zu unterscheiden. Erstere zielen darauf, Ansätze zu entwickeln, die es ermöglichen, die richtige Strategie in der richtigen Form zu entwickeln, Letztere wollen beschreiben, wie sich in Unternehmen Strategien herausbilden, und heben je nach theoretischer Brille unterschiedliche Aspekte des strategischen Managements hervor, während sie andere ausblenden.

Strategieschulen

Präskriptive Ansätze betrachten Strategieentwicklung als rationalen analytischen Prozess, bei dem es um eine systematische Analyse der Umwelt und des Unternehmens sowie klare Ziele zur Positionierung am Markt geht. Erst wenn die Strategie vorliegt, gilt es, diese zu implementieren. Die organisationale und menschliche Seite der Umsetzung werden ebenso ausgeblendet wie Zweifel an der Aussagefähigkeit der im Zuge der Analyse und Prognose gewonnenen Daten oder an den Gestaltungsmöglichkeiten des Managements.

präskriptive Ansätze

Deskriptive Ansätze sehen demgegenüber Strategiebildung als interaktiven Prozess, bei dem Überzeugungen, Werte, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster von Bedeutung sind, oder betrachten Unternehmen als politische Arena, in der mikropolitische Prozesse ablaufen. Sie blicken auch auf die Beziehungen mit externen

deskriptive Ansätze

Interessengruppen und deren Machtpotenziale oder betonen die Anpassungsfähigkeit an Umweltbedingungen bzw. die Lernfähigkeit der Organisation. Diese Ansätze bieten nicht unmittelbar Lösungen, sondern Einsichten, weisen auf mögliche Gefahren hin und zeigen Optionen auf, die sich aus rational-analytischer Sicht nicht ergeben.

Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Ansätze, in denen sich der enge Zusammenhang mit der Organisationstheorie zeigt, kann nicht erwartet werden, dass es eine einfache Antwort gibt auf die Frage, was das **strategische Management** ausmacht. Jedoch lassen sich über die Schulen und deren Vertreter hinweg verschiedene Charakteristika erkennen, die immer wieder genannt werden:

zentrale Charakteristika  
des strategischen Managements

- Strategisches Management kann als Denkhaltung verstanden werden, die viel mit Lernprozessen zu tun hat und bei der es um die Umsetzung einer umfassenden Entwicklungsperspektive für das Unternehmen geht.
- Entscheidungen, die in diesem Rahmen getroffen werden, betreffen komplexe Problemfelder und erfolgen unter hoher Unsicherheit, da höchstens vage Vorstellungen von der Zukunft bestehen.
- Entsprechend der Komplexität der Probleme erfordern auch die Lösungen eine integrative, gesamtorganisatorische Perspektive; sie sind häufig mit organisationalem Wandel verbunden und verändern auch die Beziehungen zur bzw. die Interaktionen mit der Umwelt.
- Meist wird das strategische Management in Abgrenzung vom operativen Management dadurch charakterisiert, dass es auf die Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen abzielt. Dabei handelt es sich um Voraussetzungen des Erfolges, die produkt-, markt-, technologie- oder sonstiger ressourcen- bzw. kompetenzbezogener Natur sein können. Da Erfolgspotenziale den Erfolg des Unternehmens erst ermöglichen, spricht man auch von Vorsteuergrößen.

Selbst wenn die Differenzierung nicht trennscharf möglich ist, kann man neben dem strategischen das normative und das operative Management unterscheiden. Ersteres gibt mit Vision, Mission, Leitbild, Unternehmensgrundsätzen und den obersten Unternehmenszielen die grundsätzliche Richtung vor und steckt den Rahmen des Entscheidens und Handelns ab; es sollen das Selbstverständnis und die Kultur des Unternehmens geprägt werden. Letzteres dient auch, aber nicht nur der Umsetzung strategischer Entscheidungen und bezieht sich auf spezifischere Problemstellungen und konkretere finanzielle, technische, organisatorische und personelle Aspekte mit tendenziell kürzerem Planungshorizont.

normatives vs. strategisches vs. operatives Management

### 1.3 Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen

Es mag auf den ersten Blick überzeugend wirken, dass ein formaler Prozess, der mit der Analyse des Umfelds und des Unternehmens beginnt, um darauf aufbauend Ziele und Maßnahmen systematisch und detailliert zu planen, die schließlich

(nur noch) umgesetzt werden müssen, eine notwendige Voraussetzung für den längerfristigen Erfolg eines Unternehmens darstellt. Jedoch muss man sich der Realität stellen. Unternehmen sind keine isolierten Gebilde und funktionieren nicht wie Maschinen. Eine Ursache dafür sind nicht zuletzt die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Es kann daher nicht überraschen, dass empirische Untersuchungen weder zuverlässige Aussagen zulassen, wie ein effektiver und effizienter Prozess aussehen sollte, noch die Überlegenheit formal und analytisch planender Unternehmen bestätigen konnten.

Der völlige Verzicht auf analytische Planungsaktivitäten hieße aber, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Es würden möglicherweise Umweltentwicklungen nicht gesehen bzw. nicht antizipiert, Maßnahmen nicht rechtzeitig ergriffen und eine strategische Veränderung, die systematisch durchgeführt effektiver wäre, von Anfang an ausgeblendet. Es ist auch nicht generell auszuschließen, dass ein analytisches Vorgehen das Risiko von Fehlentscheidungen reduziert, Handlungsalternativen erst aufzeigt und durch ein frühzeitiges Erkennen von Chancen und Risiken den Handlungsspielraum vergrößert. Zudem kann es zu einer Professionalisierung der Mitarbeiter und zu einem proaktiven Denken kommen. Es darf auch nicht unterschätzt werden, dass analytisch entwickelte Strategien und scheinbar rationales Vorgehen eine Legitimation verschafft und damit ein Vorgehen, das möglicherweise aus anderen Überlegungen gewählt wird, erst möglich wird. Nicht zuletzt greifen viele Lehrbücher aus didaktischen Überlegungen auf eine Gliederung nach den Phasen eines strategischen Prozesses, d. h. strategische Analyse, Strategieformulierung und Strategieimplementierung, zurück.

kein Verzicht auf Planung

Wenn man die Ergebnisse der deskriptiven Strategieforschung ernst nimmt und gleichzeitig die Vorteile eines analytischen Vorgehens nutzen möchte, dürfen diese Phasen nicht als zeitlich aufeinander folgend gesehen werden. So stellen strategische Analyse und Strategieformulierung nur eine logische Gliederung der Aktivitäten dar, sie laufen mehr oder weniger zeitlich parallel ab und weisen zahlreiche Rückkopplungen auf. Die Implementierung darf keineswegs als nachgelagerte Phase missverstanden werden, sondern beginnt im Grunde bereits mit den ersten strategischen Überlegungen bzw. Aktivitäten.

nur logische differenzierte Phasen

Darüber hinaus ist ein Bewusstsein dafür notwendig, dass die ganzen Aktivitäten individuellen, gruppenspezifischen, kulturellen und (mikro-)politischen Einflüssen unterliegen. Nur dann kann man sie erkennen und in Grenzen damit umgehen. So ist der Einzelne beispielsweise nur in der Lage, sich ein subjektives, vereinfachtes Bild von der Realität zu machen, und er neigt dazu, getroffene Entscheidungen abzusichern bzw. zu bestätigen. Gruppen können funktionale und dysfunktionale Effekte haben, vergrößern nicht nur die Wissensbasis, sondern können auch Konformitätsdruck erzeugen und die Risikoeinstellung beeinflussen. Eine starke Organisationskultur kann durch unbewusste Selektion die Komplexität reduzieren und den Interpretations- und Handlungsspielraum einschränken. Nicht zuletzt sind Unternehmen Orte, in denen die sehr unterschiedlich verteilte Macht

vielfältige Einflüsse

des Einzelnen eine wichtige Rolle spielt und dessen Handeln prägt. Da strategische Entscheidungen in der Regel nicht ohne Einfluss auf die Machtverteilung bleiben, prägen mikropolitische Prozesse vielfach das Handeln in allen Phasen.

emergente Strategien

Insbesondere mit Untersuchungen Mintzbergs ist die Erkenntnis verbunden, dass in Unternehmen auch ohne explizit formulierte Strategie strategisch gehandelt wird. Man spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten emergenten Strategien. Das sind Handlungsmuster, die ohne klare Absicht auftreten, durchaus zu geplanten Handlungen hinzutreten, aber nicht in unmittelbare Beziehung zu diesen gesetzt oder daraus abgeleitet werden können. Langzeitstudien haben gezeigt, dass sich solche Handlungsmuster herausbilden, die im Nachhinein als konsistentes zielorientiertes Handeln, d. h., als Strategie beurteilt werden können. Diese Form strategischen Handelns ist nicht grundsätzlich besser oder schlechter als die Umsetzung analytisch entwickelter Strategien, es hängt vom Einzelfall ab. Außerdem entstehen solche Handlungsmuster nicht ohne oder mit grundsätzlich anderen Informationen, wie sie im Rahmen der systematischen Analyse gewonnen werden. Sie bewegen sich auch nicht in einem grundsätzlich anderen Handlungsspektrum als es bei der systematischen Strategieformulierung besteht. Die Informationen werden anders gewonnen oder liegen im Sinne einer gewachsenen oder intuitiven Kenntnis des Geschäfts oder Bereichs vor, werden nicht explizit gemacht und legitimiert, sind in jedem Fall subjektiv, jedoch nicht grundsätzlich schlechter als objektivierte Daten. Die gewählten Handlungsalternativen mögen weniger innovativ sein, lösen aber auch nicht die Friktionen radikaler Strategiewandel aus. Was erfolgversprechender ist, kann nur im Einzelfall und häufig erst nachträglich beurteilt werden. Die Konsequenz daraus muss sein, dass auch versucht wird, vorherrschende Handlungsmuster aufzuspüren, sie zu reflektieren und gegebenenfalls in die Strategieentwicklung zu integrieren oder diese daran zu orientieren. Neben das analytische Planen und Gestalten tritt damit das Kultivieren entstandener Muster.

keine generelle Überlegenheit

Vor diesem Hintergrund folgt die notwendigerweise sequentielle Darstellung verschiedener mit dem strategischen Management verbundener Themen bzw. Aufgaben auch der verbreiteten logischen Reihenfolge. Es soll damit aber keinesfalls der Eindruck erweckt werden, hier ein analytisches Planungsideal vermitteln zu wollen. Nach einem knappen und unverzichtbaren Überblick über wesentliche theoretische Grundlagen (Kapitel 2) wird die Informationsgrundlage skizziert (Kapitel 3), auf der verschiedene strategische Entscheidungen getroffen werden können bzw. müssen (Kapitel 4). Die strategieorientierte Gestaltung oder Veränderung des Unternehmens bzw. der Struktur, Kultur, Menschen und Systeme sind Gegenstand des Kapitels 5, während das notwendige Reflektieren strategischen Handelns im Rahmen des Controllings den Abschluss bildet (Kapitel 6).